

Estratégias para inovação, criação de valor e competitividade: dois estudos de caso

Joel de Lima Pereira Castro Junior (UNIGRANRIO) joelpcastro@uol.com.br

Lorena Bellora Godinho (UNESA) lbellora@terra.com.br

Resumo

O referente estudo buscou realizar uma análise das estratégias utilizadas por duas empresas que atuam em segmentos diferentes, objetivando a criação de valor, inovação e competitividade. O método utilizado foi do estudo de caso múltiplo, neste caso envolvendo duas empresas líderes em seus setores. Observa-se que as empresas obtiveram sucesso na medida que adotaram e implementaram estratégias nas quais a inovação, desenvolvimento do capital humano e o estabelecimento de uma cultura corporativa coesa poderiam florescer permitindo criação de valor dos seus produtos/serviços e, portanto, garantindo que as mesmas permanecessem robustas para sobreviverem à competitividade em ambientes altamente competitivos.

Palavras-chave: Estratégia; Inovação; Criação-de-valor; Competitividade.

1. Introdução

Este artigo caracteriza-se por ser uma pesquisa científica, pois conforme proposto por Moreira (2002, p. 11) tal tipo de pesquisa caracteriza-se por “uma busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras”. A pesquisa de campo foi desenvolvida através da investigação empírica junto aos gestores do nível estratégico fazendo-se uma validação cruzada das respostas e dados obtidos. Os dados foram analisados à luz das referências conceituais de gestão estratégica, qualidade e pessoas. A revisão bibliográfica foi realizada interativamente a partir de referencial teórico pertinente ao tema do referido estudo e aprofundado conforme os fenômenos forem identificados. Desta forma, não há uma seção dedicada ao referencial teórico especificamente, porém o mesmo será apresentado entremeado e contextualizado de acordo com a apresentação dos estudos de casos e das análises realizadas. O artigo está organizado em seções que apresentam os estudos de casos referentes a cada empresa seguidos da análise das estratégias utilizadas por cada uma das empresas estudadas, e depois o artigo finaliza com as conclusões. Conforme Vergara (2000) trata-se de uma pesquisa descritiva e aplicada com objetivo de caracterizar as empresas estudadas como preocupadas em implantar estratégias que agreguem criação de valor, competitividade e inovação, na qual os meios de investigação foram: pesquisa de campo, documental, revisão bibliográfica e estudo de caso. Adotou-se o método qualitativo desenvolvido em um estudo de caso comparativo, por se tratar de: a) apenas de duas empresas seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2001, p. 35) e b) devido à complexidade de fenômenos empíricos (GODOY, 1995, p.25 e GIL, 1999), buscou-se a autenticidade durante as entrevistas, livre de quaisquer interferências dos entrevistadores conforme argumentado por Flick (2004, p. 233).

2. Primeiro estudo de caso: empresa PR

A PR nasceu em 1960, como uma aliança entre a empresa PR Inc. e a brasileira ME S.A. A partir de 1962, em 1963, a PR passar por momentos críticos, sufocada por uma conjuntura

econômica quase caótica. Após a união do grupo de dirigentes e funcionários, que decidiram abrir mão de seus salários e passaram a retirar apenas os recursos indispensáveis à manutenção de suas famílias. Em 1966, adquiriu o capital acionista PR – que encerrou suas atividades no país, e, em 1970, comprou as ações da ME. Assim, o grupo implantou um novo modelo societário o qual implicava em partilhar o capital da companhia entre todos os funcionários, e um estilo de administração claramente, participativo e humano. Desde sua criação, a empresa vem adquirindo ampla experiência no desenvolvimento e na implantação de projetos e empreendimentos no Brasil e no exterior. Com equipes altamente qualificadas e ferramentas tecnológicas de ponta, a PR oferece a seus clientes um amplo espectro de soluções integradas e inovadoras, sempre dentro de rigorosos padrões internacionais de qualidade, prazo, custo e segurança. A empresa é uma das maiores do Brasil em tecnologia, líder em seus segmentos de atuação, com presença nos mercados nacional e internacional. Em 40 anos de existência, a PR tem marcando presença nos os ciclos de desenvolvimento do Brasil, com uma constante renovação de seu foco estratégico. O excelente nível técnico dos profissionais é assegurado por treinamento e desenvolvimento permanentes, que incluem programas de capacitação técnica e idiomas e patrocínio cursos de pós-graduação *lato-sensu* e *stricto-sensu* no Brasil e no exterior, por meio de um acordo com uma Universidade norte-americana em Michigan tendo outro programa de formação continuadas de profissionais em gerenciamento de empreendimentos com outra universidade também nos EUA. A PR entende que seus ativos principais são seus funcionários entendendo a motivação, o desenvolvimento e a capacitação de seus profissionais como da mais alta prioridade. A PR, presta serviços que englobam soluções complexas de engenharia e integração de sistemas para os principais setores da economia, como telecomunicações, energia, óleo e gás, química e petroquímica, mineração e metalurgia, indústrias de manufatura e, mais recentemente, Internet.

2.1 Empresas do grupo

Em 2000, a PR manteve suas linhas de negócios tradicionais e incorporou novos negócios. Atualmente, as atividades operacionais da Organização são conduzidas por quatro empresas: PR Engenharia, PR Tecnologia (ambas subsidiárias integrais), TR (*joint venture* com a Fundação CPqD e Cisco Systems) e UTE Bahia (*joint venture* com a Ecoluz Consultores Associados). Compõem ainda o grupo a Fundação PR de Previdência Social, a Fundação Cultural PR/Espaço PR e o Instituto Razão Social, entidade mantida em associação com o Instituto Camargo Corrêa, Gerdau, Gradiente e McKinsey. A PR Engenharia desenvolve e implementa soluções completas, inclusive na modalidade de EPC (projeto, suprimentos e construção), cuja atuação concentra-se nos setores de energia, química e petroquímica, exploração e produção de petróleo, mineração, siderurgia e metalurgia, indústrias de manufatura e obras públicas. A empresa também presta serviços em regime *turnkey* e oferece consultoria e gerenciamento de empreendimentos complexos. PR Tecnologia é uma integradora de sistemas do país nos setores de telecomunicações e tecnologia da informação. Em mais de três décadas de atuação, a PR realizou projetos para praticamente todas as operadoras de telecomunicações e algumas das maiores corporações do país devido à sua capacidade de utilização inovadora de tecnologia e engenharia de sistemas, alianças tecnológicas de ponta e de qualificação em gerenciamento de projetos, fazendo da execução um de seus principais diferenciais. Na área de telecomunicações, a atuação da PR cobre todo o ciclo de vida das operadoras e dos grandes usuários de telecomunicações oferecendo por consultoria, gerenciamento de projetos, integração de sistemas e serviços de operação, suporte e manutenção de redes de telecomunicações fixas e móveis, de voz e dados, públicas ou corporativas. Na área de tecnologia da informação, oferece soluções especializadas para os setores de atuação tradicional da PR, como telecomunicações, energia, óleo & gás, por meio de uma oferta que inclui sistemas de suporte à operação, modelagem,

arquitetura, desenvolvimento e integração de sistemas. No mercado corporativo, oferece soluções especializadas de gestão de documentação e integração de aplicativos empresariais. A TR nasceu de uma *joint venture* da PR com a Fundação CPqD e fornece equipamentos e sistemas de telecomunicações com tecnologia de ponta 100% nacional, própria e de parceiros. Sua linha de produtos Vectura é baseada em *Open Packet Telephony* para soluções de convergência de rede e é capaz de compatibilizar equipamentos tradicionais com os da nova geração. Entre os serviços disponíveis por meio da linha Vectura estão *upgrades* para redes convergentes, desvio de tráfego Internet, comutação otimizada, telefonia por TV a cabo e acesso IP. UTE Bahia: A Usina Termelétrica Bahia (UTE Bahia) é uma *joint venture* entre a PR e a Ecoluz Consultores Associados, na qual a PR detém 80 por cento do capital. Localizada no Pólo Petroquímico de Camaçari, a usina está enquadrada no Programa Emergencial do Governo, que cria uma reserva de energia assegurada para suprir o sistema interligado em situações de emergência.

2.2 Filosofia da empresa

A PR é uma empresa altamente inovadora que se destaca pela excelência em seus serviços e pela constante renovação de seu foco estratégico e de seu modelo de atuação, entretanto, preservando valores característicos desde o seu início: um forte espírito empreendedor e um modelo de propriedade em que os funcionários detêm a totalidade das ações da empresa. Redigida em 1970, a carta de Campos do Jordão, reúne alguns dos princípios básicos da “filosofia” da Empresa. A PR tem por objeto social a prestação de serviços técnicos e de consultoria nos campos de engenharia, arquitetura e urbanismo, realizando estudos e pesquisas e promovendo atividades de desenvolvimento científico e tecnológico. O objetivo permanente da PR é a prestação de serviços de elevado padrão técnico a seus clientes, com estrita observância dos princípios de ética profissional. A PR entende-se como a expressão do valor de seus profissionais e da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana, procurando promover: a) estímulo à criatividade e respeito à dignidade pessoal; b) oportunidade de desenvolvimento e de acesso para todos, segundo suas qualificações e méritos; c) integração em comunidade de trabalho coesa e estável; d) remuneração adequada. A participação na comunidade implica a disposição de renunciar a interesses individuais em nome do interesse do grupo. A participação individual na administração da empresa deverá ser estimulada e a busca do consenso deverá estar sempre presente na tomada de decisões e no exercício da autoridade. Somente os profissionais da PR têm acesso à participação no capital da empresa. Como firma independente, a PR desvincula-se de compromissos que possam afetar sua isenção nos estudos dos problemas técnicos e econômicos que lhe são confiados. Sendo requisito indispensável à estabilidade e ao desenvolvimento da empresa, o lucro não é, todavia, um de seus objetivos básicos; é, antes de tudo, um meio para a consecução de seus fins. Modelo acionário da PR pertence integralmente a seus profissionais, que têm participação voluntária como acionistas estabelecendo assim uma comunidade de profissionais, baseada no espírito de cooperação. Integrar-se ao modelo acionário representa mais um engajamento na companhia do que uma simples alternativa de investimento. Do total de funcionários que trabalham atualmente na PR, 85% são acionistas. O modelo societário da PR pressupõe uma renovação constante do quadro de acionistas. A empresa compra as ações dos profissionais que estão indo embora e as coloca à disposição dos que estão chegando. Em outras palavras, os novos devem estar aptos a comprar a participação dos antigos. A companhia tem uma política de distribuição dos resultados que contribui para manter a liquidez do modelo. Dois terços dos lucros anuais são distribuídos igualmente entre funcionários e acionistas, sob forma de participações no lucro e dividendos, e um terço é retido para investimentos na companhia. Entre seus dirigentes, há a convicção de que o

modelo acionário da PR permite engajar todos os níveis hierárquicos na conquista de um objetivo comum, assegurando às pessoas uma vida profissional mais gratificante, sem que haja conflito entre capital e trabalho e com a valorização do espírito de cooperação.

2.2.1 Eleição de dirigentes

Uma das bases do modelo participativo de administração da PR está na forma de escolha de seus principais dirigentes. A Direção Executiva é eleita pelos acionistas para um mandato, renovável, de três anos. É enfatizada a importância da participação de todos acionistas na eleição, que tem votação secreta e apurada por auditores externos, independentes. Para os outros cargos de direção funcional e comando de unidades operacionais, as designações são feitas pelo presidente, em conjunto com a diretoria, após um processo de consultas. Para todos os cargos de chefia, a política é dar preferência a promoções internas - e mobilidade lateral, se for o caso. Em relação à transparência e consenso nas decisões há uma forte relação de confiança que os profissionais têm com seus dirigentes está fundamentada em alguns princípios, sobretudo um em especial: as decisões na PR são tomadas por consenso. Os dirigentes, em vez de darem seu voto sobre determinado assunto, discutem em conjunto até a aprovação de todos. Nenhuma decisão é tomada se alguém disser que é totalmente contrário a ela. A busca do consenso também é estimulada em todos os níveis da empresa. Outro aspecto a se destacar no modelo de administração participativa da PR é a transparência. Entende-se que a participação das pessoas depende do modo pelo qual percebem a importância do seu papel na companhia. Para isso, a empresa promove periodicamente reuniões de comunidade, em cada um dos seus escritórios. Esses encontros, para os quais todos são convidados, funcionam como fórum para troca de informações e idéias. Neles, os dirigentes prestam contas dos negócios em andamento, analisam o cenário econômico, expõem suas preocupações e, sobretudo, procuram ouvir o que a comunidade tem a dizer, independente do nível hierárquico. Há uma preocupação especial dos dirigentes em identificar os assuntos de maior impacto sobre a vida das pessoas, o que pode incluir desde questões salariais até problemas com a mudança de layout do escritório. A PR foi uma das primeiras empresas privadas do Brasil a constituir seu fundo de benefícios complementares à Previdência Social oficial. A Fundação PR de Previdência Social foi criada, em 1976, para esse fim. Desde então, ela também vem prestando assistência social e financeira a seus integrantes e administrando um plano de saúde destinado aos funcionários do grupo PR.

2.2.2 Planejar, estabelecer objetivos e avaliar resultados

A PR procura satisfazer a todos os seus funcionários e acionistas, seja financeiramente ou profissionalmente. A empresa visa a todos os momentos no trabalho em equipe e para isso, existem muitas avaliações que vão do nível individual, interpessoal até o todo, o grupo PR. Essa integração dentro das empresas e do grupo PR visa à produtividade e o bem-estar das pessoas. Para isso, em alguns casos existe o processo de mentoraç o, onde um funcionário s nior da empresa (que possui mais tempo de trabalho na empresa)   o mentor de um funcionário com menos experiência. Na mentoraç o,   trabalhado o potencial do mentorado. As avaliações neste caso são feitas em períodos determinados pelos mentores e o acompanhamento   feito mensalmente (normalmente). Com esse processo interno, a empresa desenvolve o potencial de funcionários promissores, direcionando-os para os interesses e perfil da empresa. O fato de o grupo PR visar sempre o trabalho em equipe, os resultados são vistos como resultados de uma são equipe. Mesmo se uma empresa do grupo vai bem em um certo ano, mas as outras sete empresas não apresentam bom desempenho, não haverá distribuições de lucros para nenhuma empresa, caso todas apresentem bom desempenho os lucros são repartidos. No entanto, os funcionários são bem realistas, pois todos tentam se esforçar para atingir os objetivos estabelecidos. Caso haja um problema externo como uma crise, e a empresa não consiga atingir seus objetivos, os funcionários não ficam na expectativa

de receber as remunerações variáveis naquele ano, mas tentarão melhorar para que haja uma recuperação no ano seguinte. As avaliações de resultados são feitas por todos, mas o responsável pela avaliação final do desempenho da empresa e o diretor-presidente através de uma análise 360° das condições e resultados, além da empresa estar sempre aberta a críticas, são feitas as avaliações e as novas metas são traçadas. O setor de recursos humanos (RH) do grupo PR consegue ao mesmo tempo atender a maior parte das necessidades dos funcionários do que em outras empresas e passar o espírito da empresa. Desta forma, a empresa consegue ter uma grande vantagem competitiva, que são as pessoas que trabalham nela; o capital intelectual da PR torna-se, então, um ativo intangível. Além disso, a produtividade que estes funcionários estarão trazendo ao grupo, as quais serão vantagens exclusivas. Na PR, o entusiasmo entre os funcionários é grande, devido às vantagens que a empresa oferece e o jeito com que ela lida com as pessoas e os problemas. Isso garante a felicidade e o comprometimento dos funcionários com a empresa. A cultura que permeia a PR é investir em seus funcionários e proporcionar sempre um ambiente favorável na empresa. Na PR o planejamento dos programas de recursos humanos visa moldar seu funcionário de duas formas: a) a primeira seria como um indivíduo diferenciável dos outros, com suas qualidades, méritos e potenciais próprios, são usados o programa de mentoraç o de carreira e a reciclagem e b) a segunda forma de prepara o seria observar a empresa como equipes que agem de forma integrada, todas as atividades de grupo, cursos e remunera o a médio e a longo prazo, v o atuar como estimulantes e pr mios ao empenho e desempenho de todos.

2.2.3 Vantagem competitiva sustentável

A vantagem competitiva sustentável deriva de uma visão da organiza o baseada em recursos incluindo o capital humano. Da organiza o depende a qualidade dos recursos disponíveis, sendo que estes não são fáceis de serem transacionados de uma organiza o para outra. Para cada nova oportunidade no mercado, a empresa não pode simplesmente demitir seus funcionários e vender todo seu patrim nio, mas sim capacit -los para lidar com as mais diversas situa es. Assim, a empresa consegue uma vantagem competitiva quando consegue melhorar a qualidade de seus recursos existentes. Esta vantagem competitiva deve-se a recursos que: agregam o valor às organiza es, são únicas ou raras entre a concorrência, não podem ser imitados de forma idêntica pelas outras empresas e que não podem ser substituídos por recursos que as outras empresas possuem. A concorrência pode comprar as mesmas instala es e equipamentos, adquirir os mesmos estoques e copiar suas práticas de distribui o e política de preços, já que tudo isso   observável. Porém, esta concorrência não sabe o que se passa dentro da empresa, conseqüentemente não sabe exatamente como se cria   capacidade e a motiva o entre os funcionários para que estes se tornem altamente capazes de criarem as melhores estratégias futuras não importando em que condi es.

2.2.4 Diferencial

O setor de tecnologia no Brasil   um dos mais concorridos do mundo devido a uma carência de bons profissionais nessa  rea. A PR procura sempre estar capacitando e melhorando o seu RH, ela vai ter três grandes diferenciais no mercado: a) por ter os melhores profissionais a empresa vai ser reconhecida e valorizada no mercado os quais criam as melhores solu es e projetos para seus clientes; b) como a empresa investe em seus funcionários, seus empregados vão se sentir mais motivados e não vão querer sair do grupo; e, c) os profissionais da concorrência irão tentar entrar na PR. Reter talentos: O RH da empresa realiza pesquisas salariais com empresas semelhantes de modo que seus profissionais permaneçam satisfeitos com os benefícios e salários que a empresa oferece, preocupando-se inclusive em satisfaz -los pessoal, profissional, e em alguns casos, até emocionalmente.   fomentado, a negocia o salarial livre desde que sejam feitas pesquisas adequadas sobre salários de profissionais de níveis semelhantes ao dele. Existe um Programa de Mentora o no qual um profissional

sênior acompanha a carreira de outro profissional menos experiente com objetivo de que ambos planejem e implementem ações sobre a carreira do último utilizando-se as experiências do primeiro em períodos que variam com o perfil de cada profissional. Apesar da sua tolerância e flexibilidade com seus funcionários, alia-se à estratégia organizacional utilizando o mercado como base para a tomada de decisões. Padrão de avaliação: A empresa utiliza um índice de avaliação que balanceia dois tipos de metas que devem ser atingidas por cada profissional: as metas comportamentais (agilidade, liderança, flexibilidade, relação interpessoal, comunicação, etc) e as técnicas (como parte do restante da empresa, dos projetos e como profissional do cargo que exerce). A missão consiste em empreender negócios e prover soluções de infra-estrutura com aplicação consciente e inovadora de tecnologia, por meio de uma comunidade dinâmica de profissionais, criando valor para os clientes e sendo agente do processo de transformação da sociedade. E a visão considera que o conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade se utilizado de forma compartilhada e consciente. Os valores seguem as seguintes inter-relações: excelência → entusiasmo → integridade; confiança → Inovação → Humor. Os índices ou os chamados critérios de excelência do PNQ são os seguintes: liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social e ética; decisões baseadas em fatos; inovação; agilidade; valorização das pessoas; abordagem por processos; foco nos resultados; aprendizado organizacional e visão sistêmica.

3. Segundo estudo de caso: empresa GR

Grupo brasileiro com mais de 100 anos de tradição focada na produção de aço e na distribuição de produtos siderúrgicos. Atende setores como a construção civil, indústria metal-mecânica e agropecuária. Produtos: vergalhões, arames, pregos, telas soldadas, perfis, barras de aço. Detém 46% de participação no mercado brasileira de laminados longos. Ocupa a 15% posição mundial entre as empresas produtoras de aço. Maior produtor de aços longos das Américas. Primeira indústria siderúrgica a vender aço pela Internet, no Brasil. 87.305 acionistas (junho/02). O Grupo GR preocupou-se ao longo de sua existência manter padrões satisfatórios de qualidade junto aos seus *stakeholders* internos e externos. Obtendo através desses padrões de excelência diversas premiações. A Missão consiste em desenvolver ambientes de negócio, interno e externo, que dêem condições de garantir a satisfação das necessidades dos clientes e de criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e, com o desenvolvimento sustentável da sociedade, através da qualidade diferenciada de produtos e serviços. A visão consiste em ser uma empresa siderúrgica internacional, de classe mundial e ser *benchmark* em todos os negócios que opera. Os “credos básicos” do Grupo GR são os fundamentos de sua integridade e os quais sustentam a empresa a mais de 100 anos. Cliente satisfeito; o conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência no desempenho da empresa. Assim, atender a estas necessidades deve ser tarefa essencial de todos. Pessoas realizadas; a gestão das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que são identificados e utilizados na definição de estratégias, planos e práticas organizacionais. Desta forma se promove o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação de todas as pessoas que fazem parte da empresa. Segurança total no ambiente de trabalho; Para a GR, o ser humano, em sua integridade, é um valor que está acima dos demais objetivos e prioridades da Empresa. Nenhuma situação de emergência, produção ou resultados pode justificar a falta de segurança das pessoas. A Empresa é responsável por propiciar os meios e recursos adequados para que todas as atividades sejam executadas com segurança. Cabe à Empresa e a cada um garantir que sejam realizados todos os esforços necessários para preservar a segurança das pessoas. O gestor é o principal responsável pela segurança de todas as pessoas que atuam em sua Área. A Equipe de Segurança do Trabalho deve atuar, de forma preventiva, como apoio e suporte

técnico aos Gestores. Qualidade em tudo o que fazemos; a busca da qualidade com suas dimensões de qualidade intrínseca, custo, tempo de entrega, moral e segurança, exige de toda equipe da GR um forte sentimento da necessidade de ser o melhor e uma orientação de longo prazo. Segurança e solidez; a empresa avalia, à luz do conjunto de seus objetivos, cada novo passo a ser dado, para que ele signifique o efetivo fortalecimento das suas atividades, melhoria da qualidade dos produtos e benefício de longo alcance. Seriedade com todos os públicos; compreendendo o seu papel no desenvolvimento da sociedade, a GR cumpre as obrigações legais decorrentes de suas atividades. Lucro como medida de desempenho; o lucro é a medida de desempenho da empresa, sendo fundamental para o crescimento e desenvolvimento do Grupo o qual é alcançado através de estratégias, de planos de ação e metas desafiadoras de receitas e custos, definidas de forma clara e objetiva.

3.1 Planejamento

As METAS são definidas para atendimento das necessidades dos quatro públicos: Clientes (qualidade, preço/custo, entrega e segurança), Equipe (remuneração, condições de trabalho e crescimento), Comunidade (contribuição social e meio ambiente) e Acionistas (lucro e solidez). O Planejamento é conduzido em três horizontes de tempo: Plano Estratégico (10 anos) – Diretrizes Estratégicas com a definição de Objetivos e Meios. Plano de Longo Prazo (3 anos) – Desdobramento das diretrizes estratégicas para definição de metas completas e meios específicos para 3 anos; revisado a cada ano com a exclusão do ano corrente e inclusão de mais um ano adicional. Plano de Ação Anual (1 ano) – Definição de Meta Anual como parcela da Meta de 3 anos e Projetos/Subprojetos com correspondentes ações e responsáveis. Garantir rentabilidade que gere valor econômico para os acionistas. Assegurar o Crescimento da Empresa no longo prazo. Atingir produtividade competitiva em cada unidade nos seu mercado de atuação. Conquistar a preferência às suas necessidades com produtos e serviços diferenciados, que sejam percebidos e valorizados. Atrair, desenvolver e reter pessoas e equipes de alto desempenho. Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atua a Empresa. Manter atualizadas as tecnologias siderúrgicas, de informação e de gestão do negócio. A definição do planejamento de longo prazo está vinculada ao Mapa Estratégico da Unidade, elaborado conforme o conceito do *Balanced Scorecard* e da análise de informações do meio externo à Empresa. São então estabelecidas metas para os principais indicadores no horizonte de três anos, com as respectivas estratégias/projetos. É fundamental a visão de *benchmarks* internacionais como referência. O atendimento da demanda prevista é otimizado para o conjunto de Unidades e detalhado no documento PVE (Produção-Vendas-Estoques). O detalhamento do 1º ano produz o Plano de Ação Anual. A avaliação dos resultados é feita no nível de cada Célula de Negócio – RPC (Resultado por Célula) e consolidada no nível das Unidades Integradas e Áreas de Negócio – RPU (Resultado por Unidade). O Plano de Investimentos necessários e o Fluxo de caixa completam o Planejamento de Longo Prazo. Plano de Ação Anual de uma área/célula é o plano anual das melhorias da mesma, alinhadas com os objetivos mais amplos da organização. Consiste no detalhamento do 1º ano do Plano de longo Prazo (3 anos), podendo incluir, também, metas oriundas do Gerenciamento da Rotina em função de sua importância e alinhamento com as diretrizes. Inclui as metas e ações necessárias para alcançá-las, e identifica os respectivos responsáveis pela sua implementação. Termina com ações claramente definidas e metas refletidas em itens de controle da área/célula. O Plano de Ação Anual visa atingir metas associadas a objetivos e necessidades dos clientes (interno e externo). O Plano de Ação Anual, após aprovado, deve ser rapidamente informado a todos. O RPC por Célula é a ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento – para apurar o resultado decorrente de todas as metas propostas e evoluções previstas em índices técnicos e econômicos, e durante a operação – para gerenciar os resultados à medida que os vários planos sejam cumpridos. É emitido por Célula de Negócio.

O RPU é a consolidação dos RPCs de várias células, estratificadas por: local, UI – Unidade Integrada Regional e NA – Área de Negócio. Nesta seção será feita uma análise de cada um dos casos apresentados, isto é da Empresa PR e da Empresa GR. Esta análise é feita considerando-se o referencial teórico estudado, os dados levantados e as entrevistas realizadas durante a pesquisa de campo.

3.2 Análise das estratégias dos dois estudos de caso

No 1º estudo de caso, percebe-se claramente a valorização do capital humano, tendo com maior vantagem competitiva as pessoas. Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização e posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção e razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem. Por isso, a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários mais competitivos e turbulentos. De acordo com Sérgio B. Zacarelli (2002, p. 100) “para que o talento das pessoas efetivamente resulte em vantagem competitiva, é necessário que elas atendam a um conjunto de condições que só costumam se verificar em quem tem, além de participação nas operações internas da empresa, relacionamento direto com o ambiente externo, pois elas devem ser capazes de atender conjuntamente as seguintes condições: a) localizar e selecionar as melhores oportunidades antes de elas se tornarem evidentes para outras pessoas; b) participar da implementação de suas idéias, transformando-as em ações e resultados; e c) identificar o momento certo para desistir de uma oportunidade e procurar outra”. Com um **Modelo Estratégico Corporativo** (HITT, 2002), a PR utiliza-se de uma **Gestão por Competências**, aonde, antes de pensar em Competências Essenciais da Empresa, ela preocupa-se em desenvolver seus talentos internos, ou seja, as Competências Individuais, fazendo uso do **Treinamento Contínuo como ferramenta** principal. Zacarelli (2002, p. 101) ainda ressalta que há necessidade dos gestores/executivos estarem cientes para o fato de que “[...] as pessoas talentosas levam consigo a vantagem competitiva quando saem da empresa, é preciso haver esquemas sofisticados para retê-las, como, por exemplo, participação nos resultados da empresa”. A PR segue os indicadores preconizados pelo Prêmio Nacional de Qualidade, sua doutrina é baseada nesses indicadores-critérios de excelência. Podemos verificar também, que a PR utiliza-se do Modelo Estratégico Cooperativo (HITT, 2002). Contrapondo-se a Porter, que vê as alianças como forma de neutralizar a concorrência, a PR faz uso da Gestão por Alianças Estratégicas para combinar seus recursos, capacidades e competências essenciais para perseguirem interesses mútuos, utilizando sempre como ferramenta a Qualidade Total, ou seja, utiliza-se de alianças para ganhar competitividade estratégica, fortalecendo-se tecnologicamente e como isso, aumentando a velocidade de desenvolvimento da entrada em um novo mercado, como vemos nos caso de *joint venture* (TR – PR com a fundação CPqD) e o consórcio com a CNO (Construtora Norberto Odebrecht) em projetos avançados no exterior. O Planejamento Estratégico da PR é periódico, ou seja, há reuniões de avaliação continuamente, onde são avaliados todos os indicadores. O controle operacional da PR é realizado através da análise sistemática dos indicadores do PNQ, havendo uma lógica em como compor esses indicadores. A Política da Qualidade busca da excelência, princípio que guia a PR, é o fundamento da política PR da Qualidade. Nesse contexto podemos verificar os seguintes objetivos: a) fornecer produtos e serviços que propiciem plenamente a satisfação de seus clientes; b)

manter com clientes, associados e fornecedores relações de altos níveis profissionais e éticos, baseados em confiança; c) criar condições para a realização profissional e humana de seus integrantes; e d) contribuir para o desenvolvimento das sociedades que atua. **No 2º estudo de caso**, pode-se verificar a existência de um modelo corporativo, aonde as estratégias são, conforme Hitt (2002) e Porter (1986), estratégias de foco, diferenciação e liderança em custo. Contrariando Porter (1986) que recomenda a escolha de uma das três opções, uma vez que as competências e os recursos de uma estratégia são incompatíveis com as demais, a Empresa utiliza-se das três estratégias simultaneamente. Um das ferramentas utilizadas pela Empresa é a Qualidade Total, onde os processos são revistos periodicamente. O que não encontramos com Porter são as ferramentas possíveis e necessárias para atingir com eficiência estas estratégias. a) através de Vicente Falconi Campos, que vem para contribuir com Porter e outros autores, fornecendo elementos necessários para o melhor alcance dos objetivos traçados no planejamento da Empresa, poderemos analisar o Gerenciamento pelas Diretrizes, cumprindo fielmente as etapas do PDCA; b) objetivo do Gerenciamento pelas Diretrizes é garantir a sobrevivência da empresa. Portanto, o maior objetivo é assegurar a Garantia da Qualidade em toda a empresa, o que significa garantir a perfeita satisfação das necessidades dos clientes a um preço que estes possam pagar. Na Empresa rodam três a quatro PDCA's: melhorias; inovações (dentro do plano longo prazo); e o que as células realmente trabalham que são inovações e melhorias no plano anual; e gerenciamento da rotina. O Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema voltado para atingir as metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia; para resolver os problemas crônicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos; para resolver os problemas importantes e desafiadores que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização. Nesse sentido são condições vitais: liderança (comprometimento, fé e participação intensa da Alta Administração; e focalização da emoção, do entusiasmo e do conhecimento de todos os funcionários nos temas estabelecidos para solução. Tais condições são claramente observadas na Empresa GR. Este gerenciamento passa a ser feito pelo método PDCA, de forma cíclica, que significa: (P) – estabelecimento das diretrizes para todos os níveis gerenciais; (D) – execução das medidas prioritárias e suficientes; (C) – verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas; e (A) – reflexão, análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas (contramedidas). As estratégias de produção da qualidade da Empresa GR iniciam-se, pela introdução de processos conhecidos com qualidade na origem : “[...] um processo que visa induzir as pessoas a produzir qualidade em suas atividades. Para garantir o aperfeiçoamento dessas atividades, investe-se na melhoria de cada uma delas até que se consiga executá-la corretamente logo no primeiro esforço de produção, durante a execução do processo” (PALADINI, 2000, p. 221). Ainda segundo Paladini (2000, p. 222), há restrições a essa estratégia, - as quais, a Empresa em questão tem conhecimento e administra-as bem -, elas referem-se a aspectos como os seguintes: a) falta de mecanismos objetivos de avaliação de resultados decorrentes de mudanças conceituais; b) observação de resultados apenas a médio e longo prazos; e c) dificuldades que se observam na implantação de procedimentos que vão, muitas vezes, contra a cultura local. O pensamento estratégico está no cliente, *benchmark*, foco e processo, tendo o PDCA como base. Aí que começa a base: valores, comportamento, visão e missão, os quais são revisados a cada planejamento, fazendo treinamentos periódicos com todos sobre a cultura da empresa, onde esses elementos são discutidos, analisados, já com uma visão de empresa multinacional, globalizada, para isso se faz necessário que a Empresa tenha um perfil diferente, um comportamento diferente, para que assim possa atender o tamanho e as necessidades dos novos mercados. Percebe-se que há durante o planejamento estratégico uma análise necessária dos cenários globais, ou seja: futuros plausíveis; alternativas capazes de desafiar indivíduos; proporcionar debates e

incentivar transformações internas e externas à empresa. A empresa faz um levantamento do comportamento atual (diagnóstico) e definição de alternativas de comportamento futuro de algumas variáveis do ambiente global, que são importantes ao negócio são elas: variáveis políticas, econômicas e sociais. Após, traça uma matriz SWOT, analisando a demanda, a concorrência, as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Análise da Demanda: Clientes/Produtos, Histórico de mercado, *market-share* e preços e exigências de qualidade de produtos e serviços, Tendência de crescimento, preços e exigências de qualidade de produtos e serviços. Análise da Concorrência: compara o desempenho da empresa com o dos concorrentes em vários aspectos, É fundamental para o estabelecimento da meta de *market-share*. Oportunidade e Ameaças: são válidas para todos os competidores do mercado (empresa e seus concorrentes), e são vinculados aos cenários considerados. Pontos Fortes e Fracos: derivam da Análise da Concorrência e são vinculados à Empresa. A análise é realizada por produto e mercado. No terceiro momento são traçadas as diretrizes do longo prazo (3 anos), neste momento a Empresa faz uso de outra ferramenta, não menos importante que a Qualidade Total, o BSC (*balanced scorecard*), que foi feito primeiro para o conjunto de operações siderúrgicos longos e depois para cada uma das usinas e continua em crescimento para o resto do Grupo. O BSC é recente na empresa, tendo sido implementado de baixo para cima. O BSC é o meio entre a estratégia e a operação, e não simplesmente definição de indicadores. Um dos objetivos da Empresa fazer uso dessa ferramenta é que se torna possível acompanhar a evolução do que foi planejado com a prática. O *Balanced Scorecard* é um método de gerenciamento que auxilia uma empresa a: a) traduzir sua estratégia em um documento fácil de entender e de se comunicar; b) criar um sistema balanceado de medição e acompanhamento, tanto para os resultados quanto para a implementação estratégica; e c) garantir a continuidade da estratégia quando ocorrer alguma mudança gerencial. *Balanced Scorecard* se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho sendo útil para dirigir empresas de forma proativa no curto e longo prazo. O *balanced scorecard* está dividido em quatro aspectos: Finanças, Processos Internos, Clientes, Aprendizado & Crescimento. Em todas as dimensões devem ter seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas bem definidas e explícitas, tendo que compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. É a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócio aos seus objetivos e medidas explícitas. A capacidade de aprendizado organizacional fica muito clara, pois cada pessoa da organização passa a compreender os significados de cada indicador nos diversos setores da organização, além de estarem cientes da responsabilidade atribuída, não importa se é pela justificação ou pela correção. O BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indique a realidade da empresa, identificando e interagindo para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização. Essa ferramenta integrada a outras maximiza os lucros e cria valor, dando o retorno para toda a organização. Assim, determinam-se quais os investimentos necessários, que suportam os resultados previstos e por fim o fluxo de caixa. A Empresa faz um estudo de mercado onde do qual sairá às diretrizes de longo prazo, utilizando-se *benchmark*, ou seja, quais são os melhores do mundo perto do que a Empresa está fazendo, isso é feito para que seja possível o balizamento dos resultados da Empresa. A idéia de redirecionar os esforços, principalmente na área operacional é recente. Assim, surge o PCP (Planejamento e Controle da Produção), para que não haja desperdício, a questão prioritária passa a ser “fazer certo da 1º vez”, preocupou-se em encontrar uma sinergia entre máquinas e pessoas. No caso específico, foi escolhido o *benchmarking* japonês, exigindo trabalho todo focado e boa eficiência fazendo com que indicadores operacionais estejam reduzindo os custos e

melhorando a qualidade. Foram criadas Metas Fortes para cada unidade. O Controle Operacional é efetuado através de um acompanhamento para os grandes projetos com o gráfico de três gerações, são medidos o lucro, custo e retorno de investimento de cada célula através de relatórios gerenciais. Todas as unidades são estruturadas para atender os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade. Itens de Controle: são itens associados a resultados importantes de um processo e utilizados para o seu gerenciamento, sua definição deve ser feita a partir das necessidades dos quatro públicos (clientes, equipe, comunidade e acionistas) e nunca se deve estabelecer um item de controle sobre algo em que não se possa “exercer o controle”, ou seja, atuar na causa de desvios. A Empresa adotou uma codificação em cores para indicar o resultado do *check*, ou seja, a decisão de tomar ações corretivas ou não. Cor Verde indica que o responsável nada precisa fazer. O resultado está dentro da normalidade; Amarelo significa que o responsável pelo processo deve agir, pois o resultado obtido não se encontra dentro da normalidade e o Vermelho da mesma forma que o amarelo, indica que o responsável deve atuar no processo, mas, desta vez, com conhecimento/apoio do seu superior. Independente do BSC é fundamental que sempre seja feito o estudo de mercado e previsões de vendas, a Empresa sempre teve a preocupação com esta questão. A diferença é que antes, as diretrizes não eram definidas a partir de uma estrutura de BSC, elas vinham do desdobramento das diretrizes estratégicas. Há um foco no Cliente, havendo a prioridade de que suas necessidades variáveis ao longo do tempo, sejam sempre atendidas. As metas são definidas a partir de clientes: como melhor atender às suas necessidades. Cliente Externo são aqueles que compram o produto e garantem a sobrevivência da Empresa. Para atingir a satisfação do cliente externo, é fundamental considerar toda a cadeia de atendimento, incluindo fornecedores e distribuidores. Cliente Interno para fabricar produtos que serão entregues aos clientes externos, há uma série de processos na Empresa. Cada processo fornece um produto (intermediário) e para cada produto existe um cliente interno. É impossível satisfazer os clientes externos sem que os internos estejam satisfeitos. Além do foco no cliente a GR preocupa-se com o foco no Operador, que objetiva alcançar os resultados através de um Sistema de Gestão que, focando a ação no operado, garanta a estabilização dos processos, o comprometimento e o desempenho superior das pessoas. Conceitos Básicos: a) Foco no operador, é a valorização do operado e de suas tarefas: operador como núcleo da célula – ponto do processo onde se agrega valor aos produtos. O operador necessita de apoio, estímulo, orientação, treinamento, ser envolvido, ser prestigiado e comprometimento. Célula Operacional é a menor Unidade de Resultados. Organizada em função de um processo, produto ou equipamento, com metas e índices próprios. Faz parte de uma Célula de Negócio. Estabilização de Processos, é a maneira de garantir o desempenho do operado, de acordo com padrões, que assegurem a entrega do produto ao cliente, com a qualidade exigida. Resultado é o produto executado conforme padrões (produtos/serviços com qualidade) com comprometimento e desempenho superior do operador (equipe satisfeita) para atender a necessidade do cliente (cliente satisfeito). Observa-se que a Empresa possui um programa de Metas, onde é prioritário objetivar a melhoria dos processos, buscando a excelência para o cliente através do trabalho de equipe, dentro de ações integradas que levem ao sucesso de todos. O princípio básico é o de compartilhar os ganhos entre a Empresa e os colaboradores pelas metas alcançadas.

4. Conclusões Finais

A partir do 1º e do 2º estudos de caso, conclui-se que ambas as empresas que preocupam-se com o seu ativo principal: as pessoas, valendo-se de uma cultura coesa para que possa assim, obter um melhor desempenho organizacional através da motivação, o desenvolvimento e a capacitação de seus profissionais como alta prioridade. Em ambas, há um alinhamento entre o planejamento estratégico da PR, sua missão e sua cultura, utilizando-se da gestão e

preservação de competências para preservar a cultura corporativa. A maneira de descrever a visão estratégica, na forma de declaração de missão e comunicá-la para todos os níveis hierárquicos é quase tão importante quanto a solidez estratégica do conceito de negócio e do rumo de longo prazo da organização. Uma missão que inspire e desafie pode ajudar a aumentar o engajamento dos empregados, funcionando uma poderosa ferramenta motivacional (TOM PETERS, 1988, pp. 486-487). Os autores Michael A. Hitt (2002) e Sérgio B. Zaccarelli discutem a importância das alianças estratégicas como forma de incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas. Uma visão, que em nossa percepção mais realista e adequada aos dias atuais, diferentemente de Porter, que não menciona a questão dos ativos intangíveis, como também não vê as alianças como uma forma de vantagem competitiva para ambas as empresas, e sim somente com a visão de combater, neutralizar a concorrência, seu mercado, produto ou serviço. Além de Porter, que tem uma preocupação somente com a concorrência, há outros autores os quais não mencionam estas questões. Zaccarelli, Hitt, Falconi e outros argumentam que a eficiência dos negócios está nas pessoas, e não somente em estratégias e adequadamente traçadas. Na verdade os autores citados complementam-se, através de uma busca por modelos, estratégias e ferramentas de gestão que melhor atendam as necessidades individuais das empresas. As empresas bem-sucedidas como as apresentadas neste estudo, percebem que não devem traçar estratégias antes da valorização e o desenvolvimento do capital humano. Observou-se também, o quão se faz prioritário uma cultura corporativa coesa a qual transcende a qualquer mercado e/ou segmento, porém, no mercado da PR e da GR é de fundamental importância, tornando-se uma questão de sobrevivência. Vale ressaltar que, essas idéias são preconizadas por empresas que, preocupam-se com sua sobrevivência e em obter vantagens competitivas em um mercado onde as mudanças são constantes e a concorrência torna-se cada vez mais acirrada.

5. Referências

- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciando pelas diretrizes*. BH: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- _____. *TQC: controle da qualidade total (estilo japonês)*. BH: Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 1992.
- DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia C. (org). *Gestão com pessoas e subjetividade*. SP: Atlas, 2001. p. 31-56
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, nº 3, p. 20-29, maio/jun, 1995.
- HITT, Michael, IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. SPO: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. RJ: Campus, 1997.
- _____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. RJ: Campus, 1998. cap. 1, parte IV, p.237-269.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 5, p. 217-301.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico*. SP: Pioneira, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. SP: Saraiva, 2002. cap. 7 e cap. 12.